



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Den digitaliserade arbetsmiljön

*En studie om coronapandemins effekter på ledarskapet inom
organisationer och digitaliseringens allt större roll*

Företagsekonomiska institutionen

Management & organisation

VT-21

Kandidatuppsats

Författare: Veronika Jugovic 930713

Handledare: Petra Adolfsson

Kursansvarig: Vedran Omanovic

ABSTRACT

TITEL: ”Den digitaliserade arbetsmiljön – En studie om coronapandemins effekter på ledarskapet inom organisationer och digitaliseringens allt större roll”

INLEDNING OCH PROBLEMATISERING: Ett förändrat samhälle och en förändrad arbetsmiljö sätter press på ledarskapet inom organisationer. Det krävs mer av en ledare då en förändring sker inom en organisation. När coronapandemin bröt ut för ca 1,5 år sedan blev det viktigt för organisationer att snabbt kunna anpassa sitt arbete och förändra arbetssättet och arbetsmiljön därefter. Den redan pågående digitaliseringen av arbetsplatser blev än mer aktuell. Digitaliseringen tog fart. Ledarskapet och digitaliseringen har en viktig roll i detta förändringsarbete som sker på många olika arbetsplatser världen över. Därför är det av stor vikt att undersöka hur samspelet mellan ledarskap och digitaliseringen kan se ut under pandemin och vad som sker med ledarskapet vid den plötsliga förändring som pandemin innebär.

SYFTE: Studiens syfte är att undersöka hur pandemin påverkar ledarskapet då arbetsplatsen blir alltmer digital, samt om den digitaliserade arbetsmiljön är en arbetsform för framtiden.

METOD: Genom att två ledare med chefspositioner intervjuas genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer och utskick av enkätundersökningar genom kvantitativ forskningsansats insamlas den empiriska data för att senare analyseras och kopplas samman med den teoretiska referensramen och tidigare liknande studier för att utforma slutsatsen.

DISKUSSION OCH SLUTSATSER: Påverkan på ledarskapet vid en digitalisering av arbetsplatsen är tydlig. En föränderlig arbetsmiljö och en alltmer digitaliserad arbetsplats gör att kraven på ledarskapet förändras och en ledare måste kunna anpassa sig till den situationen som skapas. Ledarskapet kan då ta sig an olika former beroende på hur situationen ser ut.

Huruvida den digitala arbetsplatsen är här för att stanna kan sägas att den blir alltmer viktig i dagens samhälle och i och med coronapandemin har allt fler organisationer behövt ställa om till en digitaliserad arbetsmiljö och detta gör att digitaliseringen har än större chans att vara en stor del av organisationers struktur i framtiden.

FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER: Då den här studien fokuserar på ledarskapet och digitaliseringen, till följd av pandemin, ur ett ledarskapsperspektiv, uppmuntras läsaren att även ta del av studier där ledarskapet och digitaliseringen belyses ur den anställdes perspektiv. Genom att få med den anställdes perspektiv kan läsaren då få en bredare förståelse för hur ett ledarskap och digitaliseringen ser ut då en stor förändring träder i kraft. Vidare uppmuntras läsaren att även ta del av studier som belyser hälsoeffekten av arbetsplatsens digitalisering, samt ta del av fler ledarskapsmodeller än den som nämns i den här studien.

FÖRORD

Det har varit intressant att utforska ett så högaktuellt ämne och det har fått mig att inse hur vi människor påverkas på olika sätt av digitaliseringen som har tillkommit på många arbetsplatser i och med Coronapandemin.

Jag vill tacka samtliga medverkande som har gjort det möjligt för mig att åstadkomma den här uppsatsen. Ett stort tack riktas till både chef A och chef B som ställt upp på givande och informativa intervjuer. Tack även till alla de chefer som varit behjälpliga genom att svara på enkäter samt till de kurskamrater som bidragit till värdefulla insikter.

Slutligen riktas ett varmt tack till min handledare vid Göteborgs Universitet, Petra Adolfsson, som lett mig i rätt riktning och tagit sig tid att alltid vara tillgänglig för mig.

A handwritten signature in black ink, reading "Veronika Jugaru". The script is cursive and fluid, with the first name and last name clearly distinguishable.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT.....	2
1. INLEDNING.....	5
1.1 PROBLEMATISERING	6
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	9
1.3 AVGRÄNSNINGAR	9
2. TIDIGARE LIKNANDE STUDIER	10
3. TEORETISK REFERENSRAM	11
3.1 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP	12
4. METOD	13
4.1 KVALITATIV METOD.....	13
4.1.2 SEMI-STRUKTURERADE INTERVJUER.....	13
4.2 KVANTITATIV METOD.....	14
4.2.1 ENKÄTUNDERSÖKNINGAR	14
4.3 TROVÄRDIGHET	15
4.3.1 SEMI-STRUKTURERADE INTERVJUER.....	15
4.3.2 ENKÄTUNDERSÖKNINGAR	15
4.4 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	16
5. EMPIRI	17
5.1 PILOTSTUDIE – CHEFERS OCH MEDARBETARES SYN PÅ DIGITALISERING AV ARBETSPLATSEN	17
5.2 ARBETSMARKNADENS PARTER OM LEDARSKAPET OCH DIGITALISERINGEN UNDER CORONAPANDEMIN	19
5.3 SNABB ÖVERGÅNG TILL EN DIGITAL ARBETSPLATS – CHEFERS BILD AV FÖRÄNDRINGEN	20
5.3.1 CHEF A.....	20
5.3.2 CHEF B	24
6. ANALYS OCH DISKUSSION	26
7. SLUTSATS.....	29
8. BEGRÄNSNINGAR MED STUDIEN OCH FÖLRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER.....	30
REFERENSER.....	31
BILAGOR.....	33
BILAGA 1 – FÖLJEBREV	33
BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE	34
BILAGA 3 – ENKÄT 1.....	35
BILAGA 4 – ENKÄT 2.....	37

1. INLEDNING

I inledningen av studien kommer en övergripande syn om ämnet ledarskap och digitalisering tas upp och detta mynnar ut i syftet med studien och vilka frågeställningar som studien syftar till att besvara. I slutet av inledningen beskrivs avgränsningarna som hör till studien, för att ge en klarare bild av vad studien inte kommer att beröra och vad fokus kommer att hamna.

För att läsningen ska bli lättare ges i inledningen en kort förklaring på skillnaderna mellan chefskap och ledarskap och förklaring av begreppen digitalisering och distansarbete:

*Skillnaderna mellan chefskap och ledarskap så belyser Berg (2019) vikten av att i ett ledarskap kunna förmedla ens egna framtidsvision och få med sig medarbetarna i samma tankar, medan chefskap i stället handlar om styrning av en verksamhet så att arbetsflödet fortgår. Chefskap handlar enligt Berg (2019) om en styrning att göra saker rätt och ledarskap handlar snarare om förändring till att göra rätt saker. Skillnaden på chefskap och ledarskap belyser även Svenningsson och Alvesson (2010) genom ett referat ur Bennis och Nanus (1985) bok *Leaders: The strategies for taking charge*; "chefer är människor som gör saker rätt och ledare är människor som gör rätt saker". Vidare beskriver de att "chefer leder saker" och "ledare leder människor".*

Begreppet digitalisering betyder "ursprungligen omvandling av information från analog till digital representation, numera även allmänt om övergången till ett digitalt informationssamhälle" (NE, 2021).

Begreppet distansarbete betyder "förfärdarbete som stadigvarande eller regelbundet är förlagt utanför arbetsgivarens lokaler" (NE, 2021).

Coronapandemin är ett ständigt aktuellt ämne i dagens samhälle. Vi lever med viruset runt hörnet, dygnet runt. I det vardagliga livet försöker vi begränsa kontaktytorna så mycket som möjligt och skydda människor i framför allt riskgrupper från att bli smittade.

Coronapandemin har slagit hårt mot organisationer världen över. Nya arbetssätt har introducerats. Nya arbetsmiljöer har blivit ett faktum. Ett möte nuförtiden innebär allt som oftast ett digitalt möte, där den fysiska närvaron lyser med sin frånvaro. I stället har vi alla blivit bekanta med begreppen *digitalisering* och *distansarbete*.

Något som inte tas upp tillräckligt i samhällsdebatten är vad coronapandemin orsakar inom organisationer. Gruppdynamik är en viktig aspekt som, när den fungerar väl, för samman medarbetarna på en arbetsplats. Arbetet blir mer effektivt och de anställdas ökade motivation gagnar företagets väg till de uppsatta målen. Är detta något som blir svårt i och med pandemin och den alltmer digitaliserade arbetsplatsen som företag tvingas att använda sig utav? Ett förändringsarbete under en svår tid borde betyda fler svårigheter att handskas med, men är det verkligen så ute på arbetsplatser som digitaliserat sitt sätt att arbeta på?

Vi lever i ett samhälle som är skört redan som det är. Stress genomsyrar många människors liv. En pandemi försvårar livet för de flesta. De ensamma blir ännu mer ensamma. De bräckliga, blir ännu mer bräckliga. I oroliga tider är det viktigt med ett skyddsnät som fångar de ensamma, bräckliga människorna. Då är gemenskapen viktig. Att tillhöra en grupp, en gemenskap.

Den sociala basen fungerar här som en viktig stöttepelare under pandemin, men hur fungerar denna stöttepelare i form av tillhörighet när en arbetsplats går över från att vara platsbaserad till distansbaserad? Blir den viktiga tillhörigheten i gruppen lidande i och med att arbetsplatsen blir alltmer digitaliserad?

Alla har vi lika mycket rätt till att må bra, framför allt i tider som dessa. Dock är det en oerhörd belastning på samhället i stort i pandemitider. Därför är det viktigt att ha en trygg arbetsplats att luta sig mot när pandemin fortskrider.

En förändrad tillvaro utanför arbetsplatsen samt en förändrad arbetssituation kan ta bort den trygga känslan hos många och detta kan leda till att effektiviteten blir lidande på arbetsplatsen. Kan inte de anställda må bra i sig själva och känna sig trygga blir det svårt att arbeta lika effektivt som de gjort innan pandemins intåg.

Alla är vi olika. Vi upplever situationer olika och då en person tycker och känner en sak behöver en andra person inte känna samma sak. Med detta sagt kan man inte dra alla över en kam, men genom att arbetsplatser agerar och digitaliserar sättet att arbeta på betyder det att ett relativt nytt arbetssätt introduceras för många anställda världen över. Nya strategier måste utarbetas och användas i praktiken och ur ett ledarskapsperspektiv är den nya, förändrade arbetsplatsen något som måste omfamnas och användas på ett så bra sätt som möjligt. "I en värld av osäkerhet och ständig förändring behöver vi någon som visar oss vägen, någon med visioner och förmågan att förmedla dessa och att få oss tro på dem. Den högsta chefen i en organisation måste först och främst vara en ledare" (Berg, 2019).

Förändring och nytänkande genomsyrar övergången från hur det var innan pandemin och hur det är nu. Har övergången lyckats eller finns det fler hinder på vägen mot framgång nu än innan pandemin? Digitaliseringen och ledarskapet har åtminstone en nyckelroll för att denna övergång ska lyckas.

1.1 PROBLEMATISERING

Att driva en organisation, stor som liten, handlar inte enbart om hur omsättningen ser ut i slutändan. För att nå ett så bra slutresultat som möjligt krävs det att även de små stegen på vägen hanteras rätt. En stor avgörande faktor kan exempelvis röra sig om hur organisationens gruppdynamik fungerar. Ju bättre de anställda kommer överens och samarbetar, desto mer motiverade är de till att prestera bättre, vilket i det långa loppet leder till ett bättre resultat.

Under coronapandemin har många människor arbetat hemifrån under en lång period. För en del har detta inneburit ofrivillig social distansering eftersom alla inte har en annan social bas

än den som finns på arbetsplatsen. De anställdas arbetsprestation kan påverkas och organisationens slutresultat kan därmed riskera att påverkas negativt. Dock kan utgången av en pandemi och en digitaliserad arbetsplats betyda framgång där förändringen av arbetsmiljö och strategi hjälper i stället för stjälper. Hur kan företag som digitaliserar arbetsplatsen utnyttja förändringen till något positivt? Vad är det som sker med ledarskapet och gruppen vid en övergång till en digitaliserad arbetsmiljö?

Att arbeta hemifrån kan innebära mer frihet under ansvar, något som många människor tycker om och föredrar framför arbete på plats (Butterfield, Stewart, BBC 2020). De flesta av oss har en social bas antingen där vi bor, genom andra familjemedlemmar eller en hobby. Det kan röra sig om allt ifrån att följa barnen till fotbollsträningen, att prata med grannen en stund eller genom den egna hobbyn där man kommer i kontakt med andra människor och får ta del av en annan atmosfär än den man har hemma. En del människor tycker dessutom om ensamheten.

Dock har inte alla människor tillgång till dessa resurser. Många blir ofrivilligt isolerade. Den nyanställda som haft arbetsintervjun genom ett online-möte och inte träffat någon på sin nya arbetsplats det halvåret som denne varit anställd får svårt att komma in i arbetet och den sociala kretsen på arbetsplatsen. Att ha ett online-möte innebär inte per automatik samma kvalitet på samtalet eftersom det inte går att säga hur närvarande arbetskamraten är i samtalet, eller om denne snarare läser sina mail och nickar lätt till mötet för att ge ett närvarande intryck.

Vad kan då organisationerna göra för att främja den sociala bas på arbetsplatsen som i stor utsträckning saknas vid en digitaliserad arbetsmiljö?

SVT (2020) nämner en brittisk strategi för att motverka ensamheten i Storbritannien. Studien gäller en satsning som gjordes 2017 och innebar att en minister tillsattes för enbart dessa frågor. Där togs det fram en strategi på nationell nivå. Syftet med strategin var att ”öka kunskapen kring ensamhet, lyfta ämnet till en politisk fråga och utöka samarbeten mellan vården och civilsamhället” (SVT, 2020).

Exempel på åtgärder enligt den brittiska strategin är att läkare har möjlighet att skriva ut recept på sociala aktiviteter. Detta kan i praktiken innebära att personen i fråga får hjälp av en kontaktperson som även följer med på de sociala aktiviteterna till en början för att bryta ensamhetsbarriären.

Att vara en del av en gemenskap är något som många människor känner ett stort behov kring, vilket ju även faller sig naturligt för människan. Att känna tillhörighet på sin arbetsplats men även till sina medarbetare kan vara av stort värde, både för den egna individen och medarbetaren, men även för företaget.

Genom att känna att man är en del av en social bas på arbetsplatsen, kan den positiva känslan kring arbetsplatsen stärkas. Man är inte ensam, man har någon att anförtro sig åt vad gäller arbetsuppgifter, någon att känna samhörighet med på diverse möten, någon att prata om helgen som varit med i fikarummet. De flesta av oss mår bra av att samtala med andra, med få undantag.

Gemenskapen som förekommer på arbetsplatser är redan utpräglade sociala grupperingar vars dynamik kan komma att ändras vid stora förändringar, likt en digitalisering av arbetsrummet. Vid utanförskap kan fokus flyttas från arbetet och i stället läggas på att bli accepterad av gruppen och bli en del av den sociala gemenskapen.

Företag har sina tillvägagångssätt för att kunna ställa om till en helt eller delvis digitaliserad arbetsmiljö på ett smidigt och smärtfritt sätt. Många organisationer har erbjudit arbete på distans långt innan pandemins utbrott, men på grund av viruset som härjar i vårt samhälle är det dock högst troligt att de tidigare tillvägagångssätten har kommit att förändras vid arbete på distans, framför allt då många organisationer plötsligt har behövt slussa in alla eller åtminstone många av sina medarbetare i den digitala världen, något som inte alla gånger har varit det enklaste att utföra.

Att känna samhörighet med en grupp är viktigt. Att hamna utanför och inte vara delaktig i det sociala sammanhanget på arbetsplatsen medför allt som oftast en negativ påverkan på den psykiska hälsan. Pågår detta under en längre tid kan dessutom den allt sämre psykiska hälsan påverka den fysiska hälsan negativt. Detta är något som alla arbetsplatser givetvis försöker att undvika, men människans välmående är något som ofta förbises. I tider som denna, då coronapandemin tvingar företagen att ändra strategier, kan den viktiga aspekten om medarbetares välmående komma ännu mer i skymundan. I stället fokuseras det i många organisationer mer på ekonomin och mindre på hur välmåendet hos de anställda ska förbättras. Strategier som innebär så lite ekonomisk förlust som möjligt samtidigt som varje enskild individ på arbetsplatsen skyddas från viruset, kan leda till att fokus förflyttas från de anställdas välmående i en helhet till enbart de anställdas välmående gentemot viruset och pandemin.

Det problematiska är att när en oväntad förändring behöver träda i kraft och ändra rutinerna och synsättet på omvärlden, så måste de som styr den planerade förändringen kunna acceptera en oplanerad förändring (Czarniawska, 2015). Ledarskapet har då en viktig roll. Att till exempel kunna bryta sig loss från tidigare vanor och se möjligheterna att förändra och förnya i digitaliseringens spår.

Hur kan det se ut när företag omorganiserar till en digitaliserad arbetsform? Hur påverkas gruppdynamiken och vad gör ledarna för att försöka se till att de anställdas motivation och effektivitet inte minskar? Hur gör företagen med nyanställda som har svårare att slussas in i gemenskapen på arbetsplatsen när det fysiska vardagliga mötet uteblir?

Nu är det inte så att ensamhet är något som automatiskt kopplas samman med en digitaliserad arbetsplats. En digitaliserad arbetsplats kan kännas ännu mer social än en platsbaserad arbetsplats. Dock finns det såklart risker. Ensamhet och framför allt att inte känna känslan av att tillhöra en grupp är något som företag under pandemin måste ta i beaktning. En övergång till en digitaliserad arbetsmiljö kan innebära stora organisatoriska problem, men det kan likväl innebära en förändring till det bättre. Berg (2019) beskriver hur ledarskap, kultur, kompetens och arbetssätt måste förändras på ett omfattande sätt då arbetsmiljön blir allt mer digitaliserad. Med det menar han att den handlar om oss människor. ”Att utveckla en ny teknisk lösning är

en barnlek jämfört med att förändra människors attityder, beteenden och kompetens” (Berg, 2019). Det är här ledarskapet har en viktig funktion.

1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med studien blir att på ett utförligt sätt kunna ta del av två olika organisationers strategier vad gäller coronapandemin och försöka urskilja ur ett ledarskapsperspektiv hur ledarskapet förändras vid en övergång till en digitaliserad arbetsplats. Hur kan en förändrad arbetsmiljö påverka de anställda? Lyckas den förändrade strategin att göra gruppdynamiken till det bättre? Hur ser den digitaliserade arbetsplatsen ut och vilka skillnader och likheter finns med hur det såg ut innan pandemin? Det är relevanta frågor som är intressanta ur ett ledarskapsperspektiv, så som ur ett allmänt organisatoriskt perspektiv och som är kopplade till den här studien.

En alltmer digitaliserad arbetsplats är något som genomsyrar många företags arbetsmiljö under pandemin. Om detta är en arbetsform som kommer att ta över alltmer i samhället återstår att se. Förutom att undersöka hur ledarskapet påverkas vid en övergång till en digital arbetsplats, kan studien genom att koppla samman tidigare liknande studier, som vidrört vid ämnet om en digitalisering av arbetsplatsen, inom den teoretiska referensramen, med de svar som empirin resulterar i, ge en fingervisning på huruvida en digitalisering av arbetsplatsen är ett framtida arbetssätt som eventuellt fler företag borde ta i beaktning.

Studien syftar till att framför allt besvara de två frågeställningarna:

- Hur påverkas ledarskapet under pandemin vid övergång till en digital arbetsplats?
- Är den digitaliserade arbetsplatsen en arbetsform för framtiden?

1.3 AVGRÄNSNINGAR

Förutom arbetsmarknadens parter syn på ämnet i studien har endast chefer som behövt ändra strategi under pandemin till en helt eller delvis digitaliserad arbetsmiljö använts till att samla in den empiriska data. Detta för att studien är sedd ur ett ledarskapsperspektiv och då fokuserar studien på chefernas syn på ämnet.

Genom att avgränsa den teoretiska referensramen till en ledarskapsmodell omfattar studien endast en mindre del på så sätt att den inte behandlar ämnet lika brett som flera ledarskapsmodeller hade kunnat göra. Detta kan förklaras med den bristande tiden som studien gjordes på, men samtidigt kan en smalspårig väg göra det enklare för läsaren att förstå innehållet.

2. TIDIGARE LIKNANDE STUDIER

För att ge en djupare bild av ledarskap och digitalisering och förstå hur dessa två begrepp hänger ihop vid en pandemi, beskrivs genom tidigare liknande studier synen på ledarskap och digitalisering ur olika infallsvinklar.

Tidigare studier som berör ämnet om digitalisering och effektivitet menar på att effekterna av digitalisering av arbetsplatsen bidragit till en alltmer effektivare hantering av ärenden, i det här fallet för arbetsmiljöinspektörer (Håkansta och Bergman, 2018). I den här arbetsgruppen upplevde vissa att den nya digitaliseringen var stressig och problematisk att förhålla sig till, men samtidigt ökade flexibiliteten vilket uppskattades hos arbetsmiljöinspektörerna (Håkansta och Bergman, 2018). Ett förändrat arbetssätt där digitaliseringen utgör den huvudsakliga förändringen bidrar till en början av motsättningar och pessimism hos de anställda, men genom att låta tiden gå så blir digitaliseringen en del av vardagen och anpassningen till den vardagen gör att det som nyss kändes problematiskt blir till en normalitet (Håkansta och Bergman, 2018). Arbetsmiljöinspektörerna i studien av Håkansta och Bergman (2018) hade redan sedan tidigare en isolerad mobil arbetsform, men i och med införandet av en digitaliserad hantering av ärenden blev den redan mobila arbetsformen än mer mobil vilket betydde en ökad isolering för den här arbetsgruppen.

Dubey och Tripathi (2020) har genom en studie, som tagit hjälp utav det sociala nätverket Twitter, försökt att förstå hur anställda som arbetar hemifrån under pandemin tycker om detta. Genom en undersökning med hjälp av Twitter kunde de nå ut till en stor andel anställda som jobbar hemifrån under pandemin. Detta utmynnade i en kvantitativ studie där andelen nöjda och icke-nöjda kunde delas in i procent utifrån så kallade "tweets" (inlägg på Twitter). Dubey och Tribathi (2020) nämner en oro över ett förändrat arbetssätt i föränderliga tider, i och med pandemin, då anställda som går över till distansarbete hemifrån är ivriga att kunna anpassa sig till organisationernas nysatta regler och föreskrifter. Genom att analysera tweetsen på Twitter som innehöll hashtaggen #WorkFromHome eller #WFH kunde ca 100.000 tweets analyseras och utifrån dessa kategoriseras till känslorna "positiv" och "negativ", samt åtta känslomässiga kvoter. Resultat blev slående; över 73% var positiva till hemarbete och de tre vanligast förekommande känslomässiga kvoterna (ca 60%) var tro, förväntan och glädje (Dubey och Tripathi, 2020).

Vasudevan et. al. (2021) beskriver i ett brev till "Journal of Asian Psychiatry" att det är fler som känner av stress vid distansarbete än då de arbetar på plats och att det är av stor vikt att ha ett ledarskap som gör det lilla extra för att säkerställa medarbetarnas välmående under en föränderlig tid som pandemin inneburit. Kommunikationen mellan människor i ledarskapspositioner och medarbetarna på en arbetsplats är än mer viktig i dessa tider och att kunna ge nya teknologiska verktyg för att säkerställa medarbetarnas välmående är även det något som ledare bör göra (Vasudevan et. al., 2021). Vasudevan et. al. (2021) nämner, likt Håkansta och Bergman (2018), problematiken som en plötslig förändring innebär på arbetsplatsen och hur vi människor lätt påverkas i negativ riktning av att hamna utanför vår komfortzon.

Kramer och Kramer (2020) belyser att inte alla är menade att arbeta hemifrån, utan det är viktigt att veta hur de yrkesmässiga egenskaperna ser ut kontra hur de individuella egenskaperna ser ut. Om de yrkesmässiga egenskaperna trumfar de individuella egenskaperna så är det egentligen endast skillnaden mellan produktiviteten genom arbete hemifrån och arbete på plats som är viktigt att se över (Kramer och Kramer, 2020). Om det däremot är tvärtom; de individuella egenskaperna trumfar de yrkesmässiga egenskaperna så kan det i stället behövas ett urval av arbetare som är bättre lämpade för att arbeta hemifrån, där träning och övervakning av dessa arbetare kan vara nödvändigt för att se hur produktiviteten och kvaliteten ser ut vid arbete hemifrån (Kramer och Kramer, 2020). Pandemin kan därför ha effekten att företag framför allt ser på vilka yrkesgrupper och vilka individer som lämpar sig bäst för att arbeta hemifrån och jämför yrkesgruppens egenskaper med de individuella egenskaperna.

Svenskt Näringsliv (2021) beskriver i sin rapport "Fördel digitalisering" fördelen, under den pandemi som vi just nu befinner oss i, med att digitaliseringen redan kommit en lång bit i samhället. Rapporten behandlar de två ledorden; *digitalisering* och *effektivitet*. Coronakrisen kan i bästa fall ge en förändring av förutsättningarna, där många olika organisationer tvingats använda den digitala arbetsmiljön som tillvägagångssätt och detta har i sin tur gett en nyvunnen kännedom gentemot den digitala arbetsplatsen hos oss människor (Svenskt Näringsliv, 2021). Kopplingen mellan digitalisering och effektivitet gör Svenskt Näringsliv (2021) tydlig genom att ta till hjälp utav tidigare studier i ämnet där digitaliseringen bidragit till en ökad effektivitet. Vidare bedömer Svenskt Näringsliv (2021) vikten av att en ökad digitalisering kan bidra till att resurser används på ett effektivare sätt, "så att mer värde skapas för de resurser som används" (Svenskt Näringsliv, 2021). "När nu krisen gjort det tydligt att tekniken inte är den stora begränsningen är det viktigt att det leder till att den digitala omställningen tar fart på allvar i kommunsektorn. Det centrala är att teknik och verksamhet utvecklas tillsammans." (Svenskt Näringsliv, 2021)

3. TEORETISK REFERENSRAM

Den teoretiska referensramen kommer att ge klarhet i den teoretiska modell som den här studien kommer att utgå ifrån. Genom att beskriva hur det situationsanpassade ledarskapet fungerar utifrån Hersey och Blanchards Situationsanpassade ledarskapsmodell kan frågeställningarna i studien kopplas samman med resultatet av studien.

Teorier har en betydande roll vid forskningsarbetet. Det är genom dessa teorier som forskarna får de verktyg som krävs för att ett fenomen ska kunna utforskas, förklaras och skapa förståelse för i dagens samhälle (Lind, 2019). "Teorier är tankestöd av mer abstrakt, men därmed också mer kraftfullt slag." (Lind, 2019)

"Organisationer som inte på ett adekvat sätt agerar på omvärldens förändringar kommer inte att överleva, eller rättare sagt. De kommer inte att överleva i den ökade konkurrens som den förändrade omvärlden sägs innebära." (Grey, 2009). Den förändring som sker i omvärlden gör

att organisationer tvingas till förändring inom organisationen för att möta de förändrade kraven. Det är det som förändringsledning handlar om (Grey, 2009). För att belysa den förändringsledning som krävs tar den här studien hjälp av Hersey och Blanchards Situationsanpassade ledarskapsmodell som grund till hur ledarskap påverkas vid en digitalisering av arbetsplatsen.

3.1 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP

Att i en föränderlig värld kunna anpassa ledarskapet efter situationen är något som blivit en viktig faktor under coronapandemin. Hersey och Blanchards *Situationsanpassade ledarskapsmodell* (1969) är här en viktig pusselbit för att förstå hur ledarskapet kan anpassas efter situationen. Blomberg (2019) beskriver hur modellen inte enbart ser på ledarskapets anpassning gentemot situationen på kort sikt, utan den ger även ytterligare en dimension där ledarskapets förmåga att kunna förändra situationen på lång sikt tas med i beräkningen och genom detta skapa kunniga medarbetare som har drivkraften och viljan att utvecklas.

Herseys och Blanchards *Situationsanpassade modell* (1969) beskriver fyra olika ledarstilar och hur dessa är lämpliga att användas i olika situationer. Modellen är på så vis relativ, då de är lämpliga till olika situationer, men också absolut, då det enligt Hersey och Blanchard finns en specifik ledarstil som eftersträvas (Blomberg, 2019).

Blomberg (2019) beskriver de fyra olika ledarstilarna utifrån Hersey och Blanchards *Situationsanpassade modell* (1969):

1. *Telling/directing*. I det här steget av modellen är en ledarstil som är auktoritär lämplig då den auktoritära ledaren har förmågan att på ett detaljerat och tydligt sätt ge instruktioner om vad som ska göras och hur arbetet ska gå till. Denna ledarstil lämpar sig bäst till medarbetare som har *låg kompetens* i ämnet, men viljan att lära sig finns där.
2. *Selling/coaching*. När medarbetarna börjat lära sig hur arbetet fungerar, men samtidigt förlorat en del av motivationen, är det lämpligt att som ledare finnas där för medarbetarna som ett *stöd* och samtidigt behålla en viss del av den *auktoritära* ledarstilen. Samtidigt beror antagligen den minskade motivationen på den auktoritära ledarstilen.
3. *Participating/supporting*. När motivationen inte längre finns kvar, utan endast kompetensen, är det viktigt att medarbetarna får berikade och varierande uppgifter att utföra. Detta för att öka den interna motivationen. Genom att ledarstilen här i stället har en *deltagande* roll där ledarskapet tar en *horisontell* karaktär och inte vertikal kan den interna motivationen åstadkommas.
4. *Delegating*. I detta steg besitter medarbetarna både hög kompetens och hög motivation, vilket är den ideala situationen på arbetsplatsen. Genom att ledarskapet i det här skedet fungerar mer delegerande, i form av att ledaren tar mindre plats och ger medarbetarna en del av ledarskapet, så att ett så kallat självstyre sker hos medarbetarna.

4. METOD

Under metodavsnittet ges en insyn i hur arbetet gått till för att samla in empiriska data. Vilka metoder som används under insamlingen av empiriska data och vilka tillvägagångssätten varit kommer i metodavsnittet att beskrivas.

Genom att koppla samman den teoretiska referensramen med problematiseringen och det empiriska innehållet har metodvalen en viktig roll i arbetet (Lind, 2019). ”Om teorier vägleder och sätter in forskningsarbetet i ett större kunskapssammanhang, så skapar metoden ett relevant och stabilt empiriskt underlag som kan kopplas till undersökningens forskningsfrågor och teoretiska utgångspunkter.” (Lind, 2019)

I den här studien kommer metodvalen att vara både av en kvalitativ karaktär och av en kvantitativ karaktär. De båda metoderna kommer att genomföras genom semi-strukturerade intervjuer respektive enkätundersökningar.

4.1 KVALITATIV METOD

Datainsamlingen kommer att ske genom i huvudsak en kvalitativ insamlingsmetod; intervjuer. Två företag kommer att användas i studien och en ledare från vardera företaget kommer att få besvara frågor som rör ledarskapet och hur företaget förhåller sig till coronapandemin och vilka strategier de tagit till när de nu gått över helt eller delvis till en digitaliserad arbetsmiljö.

Enligt Bryman (2011) är tillvägagångssättet vid en kvalitativ forskningsprocess mer ostrukturerat än om man jämför med hur tillvägagångssättet ser ut vid en kvantitativ forskningsprocess. Kvalitativa intervjuer lägger fokus på att ge den som intervjuas möjlighet till att framföra sina egna uppfattningar och idéer och fokus kan skifta under intervjun och på så sätt är flexibilitet en viktig aspekt vid kvalitativa intervjuer, samt en variation i intervjufrågorna för att få den intervjuade personen att prata om det som han/hon tycker är av intresse (Bryman, 2011). Lind (2019) beskriver att ”kvalitativa data är uttryckta i verbal form och ger ofta en flerdimensionell beskrivning av de undersökta fenomenen.

4.1.2 SEMI-STRUKTURERADE INTERVJUER

Företagen kontaktades genom ett utskick på sociala medier. Där svarade två frivilliga chefer som gått över helt eller delvis till en digitaliserad arbetsmiljö. Dessa två chefer är de som intervjuas i den här studien. För att ge de intervjuade personerna anonymitet skickades även ett följebrev ut till personerna så att de kunde ta del av studiens agenda, deras egna anonymitet och att de när som helst under intervjun kunde avsluta den eller inte svara på

specifika frågor. Intervjuguiden innehåller frågor som berör ämnet gruppdynamik, effektivisering och tillhörighet under en förändring till en digitaliserad arbetsform under pandemin (se bilaga 2, intervjuguide). Intervjuerna innehåller framför allt frågor gällande hur en digitalisering av arbetsplatsen förändrar strategin att arbeta på och hur detta kan påverka gruppdynamiken på den förändrade arbetsplatsen. Dessutom kommer intervjufrågorna försöka få svar på hur effektiviteten förändrats under pandemin och skillnader och likheter att arbeta via distans och arbeta på plats. Frågorna är utvecklade så att många frågor liknar varandra. Detta för att underlätta för den intervjuade att svara så utförligt som möjligt.

Intervjuguiden är utformad så att det ska beröra många frågor på en semistrukturerad nivå, vilket betyder att intervjun är baserad på en intervjuguide där intervjupersonen fritt kan utforma svaren så som han/hon vill (Bryman, 2011). Vidare ställdes frågorna ibland i olika ordning allt eftersom intervjun fortskred. Detta är något som Bryman (2011) tar upp då en semistrukturerad intervjuform betyder att intervjufrågorna inte behöver följa exakt den ordning som intervjuguiden visar, utan beroende på intervjupersonens svar kan frågorna omformuleras, ersättas eller nya frågor läggas till.

4.2 KVANTITATIV METOD

”I kvantitativa undersökningar är metoden väl strukturerad i syfte att maximera reliabiliteten och validiteten när det gäller mätningen av viktiga begrepp” (Bryman, 2011). Lind (2019) beskriver hur de kvantitativa data som insamlats uttrycks i studien som numerisk form, vilket inte ger en lika stor dimension som om studien skulle vara av en kvalitativ karaktär.

4.2.1 ENKÄTUNDERSÖKNINGAR

I den här studien kommer kvantitativa data insamlas genom enkäter. Enkäterna är utformade så att alla deltagande chefer kommer att få samma frågor med samma svarsalternativ. Bearbetningen och sammanställningen av enkäterna kan kodalas direkt när de deltagande cheferna har genomfört enkäten, vilket är en fördel med att använda sig av enkäter som metod (Lind, 2019).

Som en ytterligare dimension till studien lyfts ledarskapets relation till hur lätt/svårt det är att nyanställa, samt om företag har genomgått en förändringsstrategi under pandemin. Genom en enklare enkätundersökning som tar upp sex viktiga ledaregenskaper och som är kopplade till den situationsanpassade ledarskapsmodellen kan sedan bilder av de mätbara resultaten illustreras.

Dessutom används en enklare kvantitativ enkätundersökning om vad människor tycker om att jobba hemifrån via en digitaliserad arbetsmiljö. Enkäten besvaras genom att varje person

väljer en känsla i form av ett ord och detta sammanställs genom ett ”ordmoln” där orden som är valda flest gånger som svar är de som är störst.

Båda enkätundersökningarna är besvarade av personer med chefspositioner.

4.3 TROVÄRDIGHET

Trovärdigheten i arbetet får olika innebörd beroende på om forskningsansatsen är kvalitativ eller kvantitativ. I den här studien kommer både en enklare kvantitativ metod genom enkäter att användas, samt en kvalitativ metod genom semi-strukturerade intervjuer att användas. Vid Således kommer trovärdigheten att återspeglas genom begreppen *autenticitet*, *pålitlighet* och *träffsäkerhet* vid det kvalitativa metodvalet och begreppen *reliabilitet*, *validitet* och *överförbarhet* då det gäller det kvantitativa metodvalet (Lind,2019).

4.3.1 SEMI-STRUKTURERADE INTERVJUER

Enligt Lind (2019) betyder *autenticitet* hur äkta det som återgetts är, alltså att informationen som återgetts skrivs ner på ett autentiskt sätt. Detta är något som tagits till fasta genomgående under studiens kvalitativa metodgenomförande. Intervjuerna transkriberades och relevant information till studien togs med. Information har återgetts på ett autentiskt sätt.

Lind (2019) beskriver att ”med *pålitlighet* åsyftas att forskningsarbetet genomförs på ett konsekvent sätt och att utomstående kan bedöma de procedurer som använts”. I enlighet med det som Lind (2019) beskriver angående begreppet pålitlighet kan därmed konstateras att studien genomförts på ett pålitligt sätt där innehållet i metodavsnittet tydliggör för utomstående hur de olika procedurerna använts.

Träffsäkerhet menar Lind (2019) är när innehållet ger relevant kunskap kopplat till det undersökta fenomenet. I och med att underlaget som används genomgående under studiens gång handlar om ledarskap och digitalisering. Genom tidigare liknande studier och arbetsmarknadens parter syn på ledarskapet och digitaliseringen under pandemin kan träffsäkerheten uppnås.

4.3.2 ENKÄTUNDERSÖKNINGAR

Reliabilitet är ett mått på att en undersökning är tillförlitlig, det vill säga att undersökningens svar blir identiska då den upprepas flera gånger (Lind, 2019). Antalet besvarade undersökningar är relativt få på enkät 1, vilket kan ha effekten att undersökningen egentligen skulle ha ett något annorlunda utfall om fler besvarade enkäten. Dock kan sägas att den trots allt har ett övervägande starkt utfall i de flesta delar av enkäten.

Det som den här studien studerar är hur ledarskapet förändras vid en övergång till en digitaliserad arbetsmiljö. Enkätundersökningarna är gjorda av chefer som under pandemin gått över till en delvis eller helt digitaliserad arbetsmiljö. *Validiteten* ser till att det mått som studien mäter är relevant i avseende på det fenomen som studeras (Lind, 2019). I det här fallet kan sägas att validiteten är av en god karaktär, där relevansen till studiens syfte kan kopplas.

Lind (2019) beskriver att *överförbarheten* är ett sätt att se om resultaten kan användas till liknande sammanhang. Överförbarheten av enkätundersökningarna är av begränsad karaktär då enkätundersökningarna och syftet med studien är specifika.

4.4 ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Studentuppsatser i akademiska utbildningar räknas officiellt inte som forskning. Det betyder att en etikprövning inte behöver genomföras av studentuppsatsen, men trots det är det relevant att ha med de etiska övervägandena. I samhällsvetenskaplig forskning är det fyra krav som beskriver de forskningsetiska frågorna frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet:

1. Undersökningens deltagare ska informeras om dess syfte.
 2. Samtycke ska ske från deltagarens sida och möjlighet till att avbryta sitt deltagande ska ges.
 3. Respektfull behandling av personuppgifter.
 4. Värna om den empiriska data som insamlats genom att obehöriga inte kan ta del av det.
- (Lind, 2019)

I den här studiens kvalitativa del har deltagarna tagit del av noggrann information om vad det är för syfte med studien (se Bilaga 1- Följebrev). I samtycke med deltagarna har intervjuer gjorts och möjligheten till att avbryta studierna när som helst har getts genom följebrevet. Deltagarna fick välja om inspelning av intervjun var okej. En intervju spelades in och en skrevs ner direkt på datorn. Transkribering av intervjuerna har därefter gjorts, men för att garantera anonymitet har inga personliga uppgifter tagits med och efter avslutat uppsatsarbete kommer transkriberingen och det empiriska material som insamlats att förstöras och slängas.

I de kvantitativa undersökningarna är det endast syftet med studien som behövs ta ställning till att informera ut vid utskick på sociala medier. Då inga personuppgifter kan inhämtas ur enkäterna kan anonymitet säkerställas.

5. EMPIRI

I empiri synliggörs resultatet av de metodundersökningar som gjorts i den här studien, samt ger, utifrån arbetsmarknadens parter perspektiv, en insyn i hur de ser på ledarskap och digitalisering under pandemin. Empiri är kopplat till de frågeställningar som den här studien syftar till att besvara: Hur påverkas ledarskapet under pandemin vid övergång till en digital arbetsplats? Är den digitaliserade arbetsplatsen en arbetsform för framtiden?

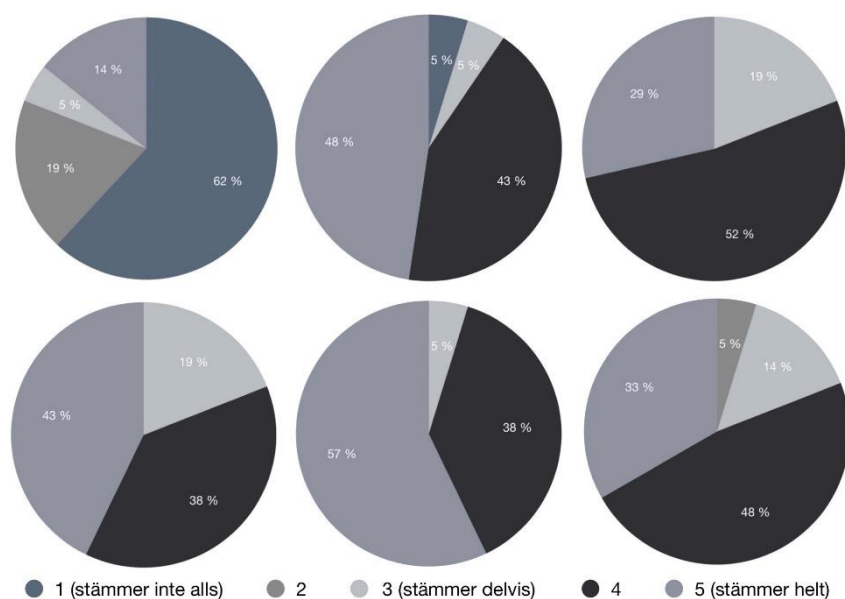
5.1 PILOTSTUDIE – CHEFERS OCH MEDARBETARES SYN PÅ DIGITALISERING AV ARBETSPLATSEN

Enkät 1 visar att en majoritet av cheferna som besvarat enkäten inte ser sig som auktoritära. Däremot anser sig en majoritet vara demokratisk, delegerande, inkännande och kommunikativ (se figur 1).

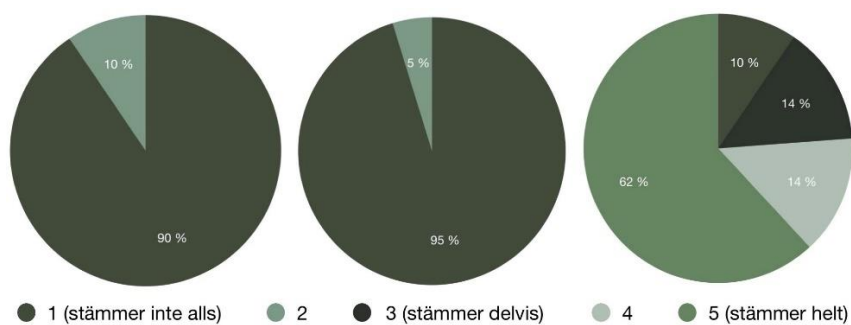
En särskild strategi vad gäller att få in den nyanställda i gemenskapen hade den största majoriteten inte och ett uppföljningsarbete vad gäller hur den nyanställda kommer in i gemenskapen hade majoriteten inte heller.

En majoritet av de svarande tycker att det varit svårare att slussa in nyanställda under pandemin (se figur 2).

Enkät 1 besvarades av 21 personer med chefsposition.



Figur 1. Ledaregenskaper. Övre (från vänster): Auktoritär, Demokratisk, Delegerande. Undre (från vänster): Inkännande, Flexibel, Kommunikativ.



Figur 2. Frågor (från vänster): Har ert företag en särskild strategi för hur nyanställda ska slussas in i den sociala basen på arbetsplatsen nu när arbetet är mer digitaliserat? Finns det någon typ av uppföljning för att se så att den nyanställda blivit accepterad av sina kollegor? Anser du att det har varit svårare att slussa in en nyanställd i den sociala gemenskapen under pandemin?

Enkät 2 visar på att en majoritet av orden som valts är av positiv karaktär. De tre mest valda orden är flexibelt, hemma och bekvämt (se bild 1).

Enkät 2 besvarades av 55 personer med chefsposition.



Bild 1. Resultatet av enkät 2. "Ordmoln".

5.2 ARBETSMARKNADENS PARTER OM LEDARSKAPET OCH DIGITALISERINGEN UNDER CORONAPANDEMIN

Chef (2020) skriver att kvinnors ledarskap lämpar sig bättre under coronapandemin än mäns ledarskap. Detta kan sägas bero på att kvinnor tenderar att ta mindre risker än män och att kvinnors ledarskap är mer empatiskt och baserat på forskning, vilket mäns ledarskap inte tenderar till att vara. Dessa karaktärsdrag som kvinnor besitter kan vara bidragande faktorer som gjort att kvinnor i ledarskapsposition undvikit att låta människor dö under pandemin, samt att de tidigt låtit införa hårda restriktioner och nedstängningar, trots en stor framtidsoro vad gäller ekonomin (Chef, 2020).

Tendai Makanza, projektkoordinator i fackförbundet IndustriAll och ansvarar för 37 fackförbund i sammanlagt åtta afrikanska länder, berättar till följd av pandemin att ”Många medlemmar har förlorat jobbet och många fack har förlorat medlemmar. Flera förbund saknar dessutom digitala databaser, så de har ett överväldigande arbete framför sig, de får börja om från början och värva medlemmar ute på fältet” (Kollega, 2021). En avsaknad av digitala databaser försvårar i det här fallet förändringsarbetet under pandemin. Vidare berättar Tendai hur avsaknaden av teknik hos vissa fackförbund och skillnaderna i resurser har blottlagts under pandemin. Inköp av läsplattor och smartphones har gjorts till de fackförbunden som saknade de tekniska resurserna, vilket har resulterat i att kommunikationen blivit bättre, samt att både resurserna och tiden nu kan användas på ett effektivare sätt. Genom att de svenska fackförbunden Unionen och IF Metall hjälpt till att köpa in de nödvändiga tekniska resurserna så har IndustriAll i sin tur kunnat hjälpa medlemsförbunden att bli mer digitaliserade genom utbildning i hur man använder digitala mötesplattformar (Kollega, 2021). Latinamerikas regionalchef på IndustriAll Marino Vani berättar att ”all den tid och de resurser vi och våra medlemsförbund tidigare lade på resor och möten, nu kan komma till bättre nytta. Svenska fackförbund kommer att bli ihåggkomna länge för att de har hjälpt oss i den värsta tiden av våra liv.” (Kollega, 2021). IndustriAlls arbete i Latinamerika har i och med den nya tekniken blivit bättre kvalitetsmässigt då man nu kan hjälpa behövande fackförbund direkt vid behov (Kollega, 2021).

Ledarnas ordförande för Livsmedelsbranschen Håkan Blomqvist berättar att ”viktigast som chef och förtroendevald är att ha en bra inställning, dialog, kommunikation, mellan cheferna och med medarbetarna. Det gäller att ta medarbetarnas oro på allvar och ha respekt för den oro de känner. Det gäller att inse allvaret i situationen, även om man inte direkt själv drabbas av pandemin” (Ledarna, 2020). Han poängterar att ledarskapet är väldigt viktigt under pandemin. Kriser som denna har vi inte varit om och då är ett tydligt ledarskap som kommunicerar, är öppen, ärlig och ödmjuk att föredra. En viktig strategi då pandemin närmar sig sitt slut är att ha ett ledarskap som är långsiktigt hållbart (Ledarna, 2020).

Genom att den nya tekniken som digitaliseringen och robotiseringen innebär kan samhällsutvecklingen fortgå och människors liv förbättras. Detta bidrar ofta till bättre arbetsmiljöer och undvikandet av farliga jobb, där kommunikationen i stället blir bättre och effektiviteten likaså till följd av de nya tekniska lösningarna. Dock har digitaliseringen även en baksida, där arbetsgivare har möjligheten till övervakning och styrning av arbetstagarna,

vilket hotar oss som enskilda individer och samhället i stort (Arkeby och Larsson, 2020). ”För bortom den nuvarande krisens Zoommöten finns det ett behov av att göra digitaliseringen både social och demokratisk” (Arkeby och Larsson, 2020).

5.3 SNABB ÖVERGÅNG TILL EN DIGITAL ARBETSPLATS – CHEFERS BILD AV FÖRÄNDRINGEN

5.3.1 CHEF A

På företag A jobbar chef A med ingenjörer inom säkerhetsbranschen, ett företag med flera hundra sntälld. På företag A har den alltmer digitaliserade förändringen inneburit att fler möten hålls digitalt och att möten på plats inte är lika viktiga då acceptansen och förståelsen hos andra att ha digitala möten under pandemin är stor. Resor i arbetet är något som inte längre är nödvändigt i och med det nya arbetssättet på grund av pandemin. Digitaliseringen har troligtvis inte varit riktigt lika stor som för en del medarbetare. Trots detta sätts chefens ledarskap på prov vid övergången till den nya arbetsformen. Personalen har tillgång till lokalerna på arbetsplatsen vid behov, men arbetet sker oftast inte ihop ändå, utan används främst till om någon behöver hämta något och då sätter sig ner för att skriva en avhandling eller en rapport.

Chef A hanterar nyanställda chefer och märker att det är svårt för den nyanställda chefen att lära känna gruppen. Det är svårt att vinna förtroende för de nyanställda cheferna.

Chef A pratar om en särskild strategi för att slussa in de nyanställda cheferna. Denna strategi kallar de för on-boarding process och detta är något som funnits med länge i företagets strategi då de historiskt sett varit dåliga på att ta hand om nyanställda oavsett funktion. Då en tredjedel av de nyanställda slutade inom sex månader skapades, tillsammans med HR och projektledare, denna on-boarding process för att kunna hjälpa de nyanställda att skapa sitt kontaktnät i företaget.

Det sker ett ständigt samspel mellan cheferna. Exempelvis har en chef koll på att on-boarding processen fungerar för en nyanställd chef och i sin tur har chef A kontinuerlig kontakt med chefen som ansvarar över den nyanställda chefen. Dessutom har företag A ett uppföljningsarbete som chef A är stolt över. Detta uppföljningsarbete innebär att intervjuer efter tre månader och ett halvår med HR sker för den nyanställda och den nyanställda chefen. Åtgärder vidtas då med ansvarig chef. Den nyanställda chefen kan vara en erfaren chef, men trots det hamnar man lätt i en beroendeställning där det tar tid att komma in i det naturliga kontaktnätet. Chef A menar på att det är svårt att ta upp saker som den nyanställda anser inte fungerar eller saker som denne är osäker på. Vidare nämner chef A att en bra åtgärd som gjorts är att en person med en beteendevetarakgrund har anställts på HR-avdelningen.

En nyanställd chef som företag A fått återkoppling av från intervju med HR var av intresse. Frustration över rådande situation då man inte kan träffas och en stor utmaning då den

nyanställda chefen tidigare haft en platsbaserad chefsposition och nu helt plötsligt jobba helt på distans.

Chefen berättar då att denne upplevde att alla frågor blev ett stort möte i början av pandemin när företaget hade gått över till en bredare digitalisering. Antalet mail ökade dessutom, vilket ibland kunde bli lite frustrerande när frågorna var otydligt ställda och energi lades ner på fel saker. Däremot upplever chefen att mailen och även antalet möten har minskat sedan pandemins start, framförallt efter jul och årsskiftet. Det som dock har ökat är att personal ringer oftare via videosamtal, vilket chefen uppskattar eftersom denne upplever att man lättare når fram jämfört med mail. Man träffas utan att träffas. Videosamtalen är en bra ersättare till fysiska möten, även om det inte är helt jämförbart. Genom att arbeta mer digitaliserat får man en chans att dubbelkolla innan man svarar, vilket kan innebära färre fel, som i sin tur innebär att alla parter har bättre koll på syfte och mål.

Chef A pratar även om de stora utmaningarna som denne upplever på arbetsplatsen, vilket är att se och känna hur folk mår. Detta har inneburit att chefen har hört av sig oftare till en del anställda som denne känner skulle må bra av lite extra engagemang från sin chef, till exempel en anställd som chefen känner kanske inte klarar av att hantera stress lika bra. “Imorse ringde jag mitt morgonsamtal då och frågade hur läget var och då sa han det att ‘har du satt mig överst på någon lista här? Eftersom du ringer väldigt ofta’”.

Chef A beskriver att denne ibland har behövt ändra sitt ledarskap och sitt arbetssätt eftersom det alltid behöver kunna vara situationsanpassat. Ett exempel på hur chefs ledarskap har förändrats i situationer där denne upplever att målen riskerar att inte nås, är att chefen använder färre ord för att det ska vara lättare att ta in för den anställda samt att chefen ber den anställda att upprepa vad denne har sagt, för att försäkra sig om att den informationen har mottagits på rätt sätt och att den anställda har förstått vad som behöver göras för att nå målet. “Jag som har en information äger ansvaret för den informationen tills någon annan har tagit över informationen, och när den personen kan upprepa och dra en slutsats som stämmer överens med min, då äger den personen informationen”.

Den auktoritära ledaren tar plats för att säkerställa att målen nås. Detta görs dock bara när det är svårare att nå fram på det personliga planet, vilket leder till att chefen behöver läsa av situationen och anpassa sitt ledarskap därefter och ställa om från ledare till chef, även om det inte är det önskade förhållningssättet som chef A skulle föredra om det inte krävdes. Chefen beskriver den auktoritära ledarskapsstilen som något som denne ej föredrar eftersom det kan leda till att de anställda inte förblir eller blir motiverade, som i sig också kan påverka resultatet i slutändan.

“Min dotter går på högstadiet och har växelvis distansundervisning. Just nu är hon hemma och det är det bästa jag vet, då kan man sitta och garva och dricka kaffe när det passar. Och att äta lunch tillsammans!”

Chef A uttrycker att det är övervägande mer positivt än negativt att arbeta hemifrån och ser inte att denne kommer gå tillbaka till att arbeta på kontoret fem dagar i veckan. En dialog

avdelningarna emellan har redan upprättats där det diskuteras kring en idé som innebär att det alltid ska finnas en chef på plats på kontoret. Tankarna går till att vara på kontoret någon dag i veckan, men man ser tydliga fördelar med att delvis arbeta i en digitaliserad arbetsform även efter pandemin. En stor anledning till att tankarna går i dessa banor är för att öka effektiviteten på arbetsplatsen. Eftersom chef A har en högre roll på arbetsplatsen är det inte ovanligt att anställda kommer in till dennes rum för att ställa frågor som skulle kunna ta mindre tid om de omdirigerades till direkta frågor via exempelvis mail med konkreta svar, istället för tidskrävande samtal på kontoret. Chefen tycker sig se mer självständighet i personalen när denne inte är på plats fysiskt, trots att det tidigare har kunnat innebära mer övertid för chefen. Kanske är detta något som ökar de anställdas självförtroende? Detta är även något man har kunnat mäta på arbetsplatsen genom att se att effektiviteten har ökat. En del av arbetsområdena som chef A ansvarar för har man kunnat mäta noga och kunnat se en ökning med 4,3% vad gäller effektivitet. Chef A tror att detta beror på att det inte går att vara slarvig i sin kommunikation vid digitaliserat arbete. Tidigare har man kunnat ställa en fråga i princip i förbifarten eller att man skrivit ett mail i en stressig situation, medan man nu istället kollar igenom sina mail i mån av tid, vilket påverkar hur mottagaren tar emot informationen som står i mailet. Felmarginalen har därför minskat.

Något annat som skiljer sig åt i de anställdas beteende nu jämfört med innan är uppslutningens omfattning när det kommer till digitala möten. Eftersom företaget sedan flera år tillbaka har använt sig av en viss del av digitalisering har digitala möten inte varit något nytt. Tidigare har det dock varit svårt att få alla inkallade att närvara på dessa möten till skillnad från idag när nästan alla arbetsuppgifter är tänkta att ske digitalt, vilket har lett till att nästintill alla inkallade har deltagit vid mötena.

Chefen beskriver vidare om svårigheter som ibland kan uppstå kring digitala möten vad gäller närvaro mer än att de anställda har slutit upp till mötet. Chefen menar då att aktiviteten inte alltid är på topp och att det lätt kan bli en monolog.

Något som vid pandemins start har varit en utmaning har varit att starta onlinemöten på grund av diverse tekniska fel eller när anställda har glömt att stänga av sin mikrofon när de tagit emot samtal i mötet ovetandes om att mötet får pausas då ingen annan kan höra varandra. Detta var dock en relativt liten svårighet jämfört med de stora fördelarna kring effektiviteten exempelvis. Dessutom har både cheferna och de anställda nu lärt sig mer kring det tekniska och slipper således samma utmaningar som kunde förekomma i början av digitaliseringen. En annan sak som förändrats jämfört med i början av digitaliseringen för ett år sedan är att fler vågar ta beslut och färre möten behöver tillkallas, något som leder till att både cheferna och de anställda kan ägna mer tid åt sina arbetsuppgifter.

“Det har blommat upp på några ställen som grupperingar med ganska starka missnöjesyttringar och min teori är att det alltid har funnits men det har också alltid funnits en närvarande chef som har kunnat ta dialogen tidigt. Man bygger på ett missnöje i någon fråga tills det blir en stor sak och det har gått väldigt långt innan, upplever och tror jag, innan det når en chef och då har det blivit svårt att bemöta för då har argumenten gått från det sakliga missnöjet till någon större fråga”. Chefen beskriver ytterligare hur denne ibland är andra eller till och med tredje chefen på bollen och att det utöver det kan bli missuppfattningar i chefsled

också, men chef A menar ändå att det är sådant som förekommit innan digitaliseringen också, om än på ett annorlunda sätt.

Något som chefen tycker har blivit bättre i gruppens samarbete är kommunikationen, framför allt att kommunicera i förväg. Att få ut rätt information och rätt syfte har förenklats genom digitaliseringen.

Däremot kan det ibland bli svårare att tillsätta rätt kompetens på rätt område just för att det idag kan vara svårare att läsa av gruppdynamiken. För att ha en kunskapsspridning ser chef A gärna att anställda ibland byter ut sin krets på arbetsplatsen något som har blivit svårare att göra dels för att resorna inom arbetet har blivit inställda, men också för att det blivit svårare att hitta gruppdynamiken i de olika grupperna på arbetsplatsen.

“Den viktiga brytpunkten var just det att det blev acceptabelt även i kundbesök och i förhandlingar” säger chef A när denne pratar om brytpunkten som förändrade deras arbetssätt och arbetsform, alltså när det blev acceptabelt att inte längre träffas fysiskt på grund av pandemin.

“Nästa brytpunkt kom efter årsskiftet upplever jag, alltså väldigt sent in skulle man nog kunna säga” säger chefen vidare och menar att de anställda började arbeta mer proaktivt, något som tappades när digitaliseringen tog plats. Proaktiviteten som innebär att man har möten efter att något har hänt, till exempel om en leverans har missats. Efter årsskiftet har proaktiviteten dock kommit tillbaka. “Jag tror att vi är väldigt mycket bättre nu. I kundundersökningar har vi också börjat se resultat eller betyg som vi inte har sett förut, väldigt positiva. Förutom det tror jag att vi har blivit bättre på information och kommunikation” berättar chef A ytterligare. Vid frågor om tillhörighet i gruppen svarar chefen att en del anställda har vågat ta mer plats i gruppen inom vissa områden, särskilt de som tidigare inte har tagit plats alls, kommit med mer vågade förslag och öppna upp mer, vilket skulle kunna bero på att informationen och kommunikationen blivit tydligare och givit de anställda mer tid att förbereda sig inför exempelvis möten.

“Jag vill vara en demokratisk ledare, ofta är jag nog i verkligheten inkännande och kommunikativ, vilket inte alltid är en bra egenskap. Det är positivt i vissa fall men inte alltid, då får man skärpa sig lite. Men tyvärr så kan det också gå från att man är inkännande till att man är auktoritär. Man kanske inte har sett varningstecknet att nu har jag varit för mycket kompis, nu får vi inte de resultat jag vill ha, då blir det ju att man får säga att nu räcker det och det här är det vi ska göra. Men jag är extrovert människa, jag kommer med mycket idéer” säger chef A och spinner vidare på samma tanke “Jag delegerar inte särskilt mycket i ord utan jag kallar till möte och så går vi igenom saker och sen så har jag en grupp människor som tar bollen” och berömmar sina anställda genom att avsluta intervjun med “Det är ju inte bara mina egenskaper utan att jag råkar vara chef över en grupp människor som är bra!”

5.3.2 CHEF B

På företag B arbetar chef B där en digitaliserad arbetsform har blivit ett faktum.

Alla påfrestningar en digitaliserad förändring kan medfölja till trots, har chef B hela tiden varit fokuserad på att den sociala gemenskapen inte ska förändras ihop med arbetsformen. Chef B har strax över tioalet anställda men driver ett företag som omfattar en stor del människor.

Företaget har i stort sett gått över till det digitala arbetsrummet helt, men har hela tiden varit noga med att hålla kontakten, ofta genom en gruppchatt där det varje morgon skrivs ”god morgon” och på eftermiddagen eller kvällen tackar man för sig och önskar de övriga en fortsatt trevlig kväll, allt för att försöka återskapa samma miljö som man annars har haft på den fysiska arbetsplatsen.

Chef B ser gärna att man ibland träffas för avstämningar, just för att kunna följa upp hur det går för de anställda, vilka hinder de kan tänkas möta och vad man kan göra för att övervinna dessa hinder. Chefen berättar i intervjun att det tidigare har förekommit att man arbetat hemifrån, men inte i samma utsträckning som det är nu i och med pandemin.

”Själva arbetet funkar bra, problemet är den sociala törsten som saknas när man saknar möjligheten att träffas, känna teamkänsla och driv på ett annat sätt” svarar chefen på frågan om hur det har varit att ställa om till en digitaliserad arbetsform och berättar vidare om hur det har känts ”lättnad och svårighet, både och. Det positiva har varit att vi fokuserar mer samtidigt som det negativa har varit att vi jobbar för mycket. Det har också varit svårare att hantera de anställda” samtidigt som det återigen läggs vikt kring chattgruppen där alla anställda är med, där det pratas om allt mellan himmel och jord. Chefen beskriver gruppchatten som det viktigaste verktyget då det har hjälpt mycket eftersom alla alltid är online och stöttar varandra, där både dumma och bra frågor tas upp just för att hjälpas åt. Chef B menar att detta har varit A och O vad gäller hur gruppen har klarat av omställningen till en digitalisering. Chefen upplever att gruppchatten nästan har kunnat motsvara känslan av att sitta och arbeta tillsammans.

Vidare berättar chefen att det varit svårt för gruppen som helhet att inte längre kunna träffas som man tidigare gjort just för att man tycker så mycket om varandra inom gruppen och att det stora hindret har varit att man inte längre kan sitta tillsammans som man tidigare gjort på kontoret.

Det har även varit en utmaning att sätta nyanställda i arbete, därför har man valt att träffa den nyanställda på kontoret, man har haft en mer intensiv kontakt med den nyanställda och lagt mycket fokus på kommunikation med denne. Chef B är uppkopplad och online från morgon till kväll, vilket har inneburit mycket senare och längre arbetsdagar för chefen, men samtidigt tycker denne att det är värt mödan då det väger upp för det som går förlorat genom att alla inte närvarar fysiskt på arbetsplatsen längre.

Utöver det brukar chefen planera in en lunch med den nyanställda och har alltid en presentation av företaget, men gruppdynamiken kan vara en utmaning ändå. Därför har man regelbundna möten som uppföljning för att stämma av hur denne upplever situationen och har

en specifik person som är utsedd att ansvara för upplärning som också kan hjälpa till vid inslussning i gruppen.

Vid frågan om chef B upplevt några hinder som troligtvis hade gått att undvika om förändringen till digitalisering inte hade behövt äga rum berättar denne att en viss distansering är märkbar, just för att det inte går att ta bort behovet av det fysiska mötet samt att vissa inte mår bra av att sitta hemma för mycket. Det är även därför det gick bättre att arbeta på distans i början av pandemin, än vad det är idag, just på grund av att distanseringen blir större och då växer även behovet att träffas ”Då får man ta en fika på kontoret, det är viktigt” svarar chefen på sin egen kommentar och fortsätter med ”Just nu planerar vi en träff på en sommarmiddag snart!”.

Den största förändringen vad gäller arbetsdagen i sin helhet är att den tidigare har bestått av kontorstider, medan den idag kan pågå framemot sena kvällen. Chef B tycker dock att det är viktigt att uppmana de anställda att sluta jobba efter arbetsdagens slut.

Något som krävt mycket från chef B har varit ledarskapet som behövt förändras efter situationen. Chefen behöver hela tiden finnas tillgänglig för de anställda och mycket tid går åt till att prata och lyssna. Kontakten och kommunikationen är viktig och på kontoret finns man där på ett annat sätt, något som chef B försöker efterlikna trots digitaliseringen.

Chefen upplever inte att det varit några specifika konflikter på arbetsplatsen efter digitaliseringen men betonar samtidigt att det alltid är så när man jobbar med människor att det finns olika viljor och då uppstår konflikter. Chefen kan inte heller se att samarbetet ska ha blivit förändrat på grund av omställningen till digitalisering. Chefen anser att det då är viktigt att prata, därför bjuds bägge parter in till samtal. Chef B är i grunden utbildad coach och får ofta stor nytta av meriten.

Kommunikationen har däremot blivit bättre inom gruppen ”I Teams har vi möten i gruppen varje måndag morgon, en videokonferens på en timme där vi går igenom veckan osv, det gjorde vi inte tidigare”.

På frågan om distansarbete kan bli aktuellt även efter pandemin svarar chef B att det absolut kan bli relevant i vissa situationer och när möjlighet ges. Chefen pratar om att en del kanske fokuserar bättre hemma än på kontoret och att en kombination mellan de två olika arbetsformerna (distansarbete och arbete på plats på kontoret) vore bra, det viktigaste är att arbetet blir utfört.

En del anställda har blivit mer effektiva i sina arbetsuppgifter medan andra har blivit mindre effektiva, framförallt har chefens effektivitets förändrats och blivit mer påtaglig just eftersom denne hela tiden behöver vara online och tillgänglig för de anställda.

Chef B tycker att förändringen även har medfört mycket positivt, bland annat genom att de lärt sig att kunna erbjuda utbildningen på distans på ett helt annat sätt än vad det tidigare gjordes när omställningen accepterades av samtliga berörda i företaget. Det har även öppnat upp för nya vägar som bland annat innebär att fler möten kommer att tas via videomöten och

att resandet inte kommer ta lika stor plats, just för att digitaliseringen även innebär sina fördelar.

Angående gruppdynamiken och dess förändringar har chef B tyckt att det har varit en utmaning att få nyanställda att känna tillhörighet i företaget, till skillnad från de som redan arbetat där ett tag och redan känner tillhörighet. Här poängterar chefen återigen vikten av kommunikation för att underlätta för medarbetarna att samverka. Chefen tycker också att det ger bra dynamik när man har ett större åldersspann i gruppen, när ung och gammal blandas. ”Vi har hållit ihop det på ett bra sätt. Självklart utmaningar, men hållit ihop det bra och jag tror att de anställda känner samma sak - att vi mår om varandra”, svarar chef B på frågan om brytpunkten då arbetsplatsen gick över till en digitaliserad arbetsform gjort att gruppdynamiken förändrats till det sämre eller inte.

Det viktiga är att kommunicera, vara flexibel och tillåtande, menar chefen och beskriver arbetsplatsens stöttepelare som ”de tre musketörerna” och tillhörande ”vi gör detta tillsammans”-anda, som går ut på att ställa upp för varandra och tillsammans klara de motgångar som gruppen kan tänkas stöta på.

För att avsluta intervjun ombads även chef B att svara på vilken typ av ledare denne själv skulle beskriva sig själv som (auktoritär, demokratisk, delegerande, inkännande, flexibel, kommunikativ). ”Demokratisk! Och kommunikativ definitivt. Flexibel också, det här ju ihop med att vara kommunikativ. Delegerande också, jo. Ska man känna delaktighet så måste man kunna delegera. Jag är inte alltid en bra ledare men strävar alltid efter att vara den bästa”, svarar chef B med innan bägge parter tackar för ett trevligt samtal.

6. ANALYS OCH DISKUSSION

I analysen kopplas resultatet samman med den teoretiska referensramen och analyseras och diskuteras utifrån den valda teoretiska modellen; den situationsanpassade ledarskapsmodellen.

Genom utskick av enkäter till chefer, intervjuer med två chefer på två olika företag samt att använda sig av Hersey och Blanchards Situationsanpassade ledarskapsmodell kan kopplingen mellan digitaliseringens effekter p.g.a. coronapandemin och ledarskapet under pandemin synliggöras ur ett ledarskapsperspektiv. Med denna insikt som grund kommer analysen och diskussionen att utformas.

Relevant empiriska data ur enkät 1 har under empirin illustrerats i form av figurer. I figur 1 syns en tydlig bild av hur chefer ser sig själva i form av ledaregenskaper. Hersey och Blanchards Situationsanpassade ledarskapsmodell visar att den auktoritära egenskapen hos en ledare är av stor vikt då medarbetarna har hög motivation men låg kompetens (Blomberg, 2019). Enkät 1 visar att större delen av cheferna inte ser sig själva som auktoritära ledare, men samtidigt tycker majoriteten av cheferna att det varit svårare att få in den nyanställda under en

pandemi (figur 2). Detta går hand i hand med Hersey och Blanchards modell där en låg auktoritet lämpar sig bättre då gruppen av medarbetare redan har hög kompetens och hunnit komma in i gemenskapen på jobbet. Vid föränderliga tider som det blivit i och med pandemins intåg är en auktoritär ledarstil att föredra till en början, då den digitaliserade förändringen ändrar spelreglerna för alla, medarbetare så som chefer. Alla börjar vi om från noll och utan en tydlighet vet ingen vad som ska göras.

På liknande sätt kan enkät 2 visa hur chefer idag ser på pandemin och distansarbete. Merparten tycker att digitaliseringen med distansarbete är positiv och genom att jämföra dessa känslor med Dubey och Tripathis (2020) studie som också visar på att merparten av deltagarna i undersökningen var positiva till distansarbete men det fanns ändå en del som lyfte negativa aspekter. Detta kan eventuellt förklaras med att digitaliseringen inte än lyckats i vissa länder eller att Sveriges digitalisering är i framkant, men framför allt kan det bero på att Dubey och Tripathis (2020) studie gjordes i början av pandemin, då det fanns fler orosmoln än det finns nu. En förändring av den här kalibern gör människor osäkra.

Osäkerheten avspeglas i Vasudevans et. al. (2021) studie om hur människor mår då digitaliseringen med distansarbete tagit över under pandemin. En majoritet mår sämre nu än innan pandemin, med högre stressnivåer som följd. Chef A har också påverkats av digitaliseringen i sin chefsroll. Ledarskapet har behövt vara mer inkännande då det är svårt att veta hur de anställda mår under pandemin i och med den digitaliserade arbetsmiljön där fysisk närvaro lyser med sin frånvaro. Chef A beskriver hur denne hör av sig oftare till de som chef A känner inte klarar av stressen lika bra. Något som Vasudevans et. al. (2021) beskriver; en ledare som gör det lilla extra behövs i dessa tider och då är bra kommunikation viktigt. Hersey och Blanchards modell talar om detta i steget *selling/coaching*, där en ledares roll är att fungera som ett stöd men ändå har en viss auktoritär ledarstil för att bibehålla kompetensen.

Vasudevan et. al. (2021) beskriver även vikten av att kunna ge medarbetare nya teknologiska verktyg under en digitalisering för att säkerställa välmående hos medarbetarna. Kollega (2021) spinner vidare på detta och belyser fackförbundet IndustriAll som fått hjälp att köpa in viktiga teknologiska hjälpmedel, så som läsplattor och smartphones, vilket har bidragit till att kvalitén har blivit bättre och kommunikationen likaså.

Både chef A och chef B talar om hur förändringen till en digital arbetsplats gjort att vissa medarbetare utfört arbetet bättre under pandemin jämfört med innan pandemin och detta belyser Kramer och Kramer (2021) i deras studie där de menar att det är viktigt att se på de yrkesmässiga egenskaperna kontra de individuella egenskaperna för att veta vem som är bäst lämpad att arbeta hemifrån. Detta är något att ta i beaktning för framtida digitala arbetsplatser.

I en föränderlig tid krävs det att de tekniska resurserna finns, annars blir det svårt att kunna anpassa sig till den digitalisering som sker.

Svenskt Näringsliv (2021) talar om i sin studie hur krisen, som coronapandemin inneburit, givit oss människor nyvunnen kännedom om den digitala arbetsplatsen och denna kunskap är något som är viktigt för att fortsätta bedriva digitaliseringen av arbetsplatsen. Chef A och chef

B talar båda om hur digitaliseringen kommer att ta plats på ett eller annat sätt i framtiden och den nyvunna kännedom om den digitala arbetsplatsen som Svenskt Näringsliv (2021) pratar om i sin studie är en viktig aspekt för att veta hur framtidens arbetsplats ska se ut.

Ledarna (2020) beskriver i en intervju med Håkan Blomqvist, Ledarnas ordförande för Livsmedelsbranschen: En bra inställning, dialog, kommunikation chefer emellan och med medarbetare är viktigast i dessa föränderliga tider. Även fast man inte direkt drabbas av pandemin måste oron som medarbetare känner tas på allvar. Att ha ett ledarskap som är tydligt och ärligt och som kommunicerar, är öppet och ödmjukt i den kris som just nu pågår är av stor vikt. Att se långsiktigt och hållbart är en viktig strategi då pandemin närmar sig sitt slut. Även här kan Hersey och Blanchards modell kopplas till då steget *selling/coaching* innefattar det stödjande ledarskapet som behövs.

Chef (2020) berättar om en studie som gjorts där man kommit fram till att kvinnor i ledarposition och deras ledarstilar är bättre lämpade för en kris som coronapandemin innebär än vad mäns ledarstilar är. Detta förklaras genom att kvinnor är mer empatiska och inte lika stora risktagare som män tenderar till att vara. En ledarstil som är empatisk och inkännande belyses även här, vilket Hersey och Blanchards Situationsanpassade modell beskriver i steget *selling/coaching*.

Chef B talar om att försöka återskapa samma miljö som man haft på arbetsplatsen innan digitaliseringen. Detta genom gruppchattar där kommunikation bibehålls. Vidare beskriver chef B hur kommunikation även är viktig del för att få gruppen att känna en tillhörighet, vilket är viktigt vid nyanställningar. Det digitala arbetet har medfört att det varit svårt att få den nyanställda in i gemenskapen. Ledarskapet har behövt förändras i och med pandemin och digitaliseringen av arbetsplatsen. Att alltid finnas där och vara tillgänglig och mycket av tiden går åt till att prata och lyssna. På liknande sätt beskriver chef A den förändring som pandemin inneburit vad gäller ledarskapet, då pandemin påverkar ledarskapet på så sätt att chef A fått anpassa ledarskapet efter situationen. Då målen i vissa fall riskerar att inte uppnås blir chef A mer fåordig för att medarbetarna lättare ska kunna ta till sig orden och upprepa de för att säkerställa att informationen nått fram. Detta kan liknas vid det delegerande ledarskapet som Blomberg (2019) nämner i Hersey och Blanchards modell där ledaren inte tar lika mycket plats utan delegerar sitt ledarskap till medarbetarna så att de styr sig själva. Detta kräver en hög kompetens och hög motivation hos medarbetarna. Chef A menar även att en omställning till den auktoritära ledaren ibland behövs för att nå fram på det personliga planet. Likt Håkansta och Bergman (2018) beskriver likt chef A hur tidsaspekten är viktig vad gäller att kunna anpassa sig till digitaliseringen. Till en början känns allt lite jobbigt, men efter en tid har man hunnit lära sig hur det fungerar och blivit mer bekväm. I det här skedet är det viktigt för en ledare att kunna vara auktoritär för att få medarbetarna att förstå vad och hur arbetet ska utföras, men samtidigt känna av situationen och anpassa ledarskapet därefter. En alltför stor auktoritär ledarstil riskerar att sänka motivationen hos medarbetarna, så då är det viktigt att i stället kunna gå över till de andra stegen i Hersey och Blanchards Situationsanpassade ledarskapsmodell (Blomberg, 2019).

Omställningen och anpassningen efter situationen är något som Blomberg (2019) belyser med Hersey och Blanchards Situationsanpassade ledarskapsmodell. Den visar gruppens utveckling under fyra steg och hur ledarskapet anpassas efter varje steg. En tydlig bild som analysen här ger är att den situationsanpassade modellen i högsta grad är implementerbar i detta sammanhang, men vid en kris som pandemin innebär och en tid av förändring och osäkerhet, kan stegen i Hersey och Blanchards modell återupprepas och ta olika riktning, p.g.a. den förändring som den plötsliga digitaliseringen innebär. Osäkerhet, välmående, nya tekniska lösningar och strävan efter att vilja vara en del av gemenskapen är givetvis faktorer som har stor påverkan på ledarskapet och som varje ledare behövt anpassa sig efter under pandemin.

7. SLUTSATS

Då studiens syfte är att undersöka hur pandemin påverkar ledarskapet då arbetsplatsen blir alltmer digital, samt om den digitaliserade arbetsmiljön är en arbetsform för framtiden, kommer slutsatsen att koppla samman resultatet med den teoretiska referensramen och besvara de formulerade frågeställningarna som studien bygger på.

- *Hur påverkas ledarskapet under pandemin vid övergång till en digital arbetsplats?*

En arbetsplats som delvis eller helt fått gå över till en digitaliserad arbetsmiljö sätter nya krav på ledarskapet. Ledarskapet måste kunna anpassa sig efter situationen och känna av hur medarbetarna mår, göra det möjligt till förenklade arbetsformer med hjälp av teknologiska lösningar som underlättar övergången till en digitaliserad arbetsmiljö. Att dra i alla dessa trådar och genom de digitala verktygen lyckas motivera och förmedla kunskap till medarbetare är en svårighet som ledare under en snabb övergång till en alltmer digitaliserad arbetsmiljö ställs inför. Det är då det är viktigt att göra det lilla extra, att kommunicera och vara lyhörd och ha förmågan att känna av hur medarbetare mår och känner. De fyra stegen som Hersey och Blanchards Situationsanpassade modell beskriver kan tas på olika sätt under olika tidpunkter beroende på vilken ledare som påverkas av digitaliseringen av pandemin och hur långt organisationen kommit i utvecklingen av de teknologiska tillvägagångssätten. Det går visserligen inte att dra alla över en kam, men övergången till en digitaliserad arbetsmiljö kan ta tid att anpassa sig till, då de flesta människor är obekväma att hamna i situationer de inte är vana vid att hamna i när de arbetar. Digitaliseringen kommer att ta tid att anpassa sig till för de som snabbt övergått till en digitaliserad arbetsmiljö och det är här ledarskapets påverkan av övergången under pandemin blir ett viktigt redskap för att uppnå Hersey och Blanchards fjärde steg *delegation*. Kommunikation med och inkännande av medarbetare är av största vikt för en ledare att besitta vid en förändring av detta slag. Att kunna anpassa ledarskapet efter situationen och till exempel vara auktoritär när det behövs.

Påverkan på ledarskapet vid en snabb övergång till en digitaliserad arbetsplats är påtaglig. Förändrad arbetsmiljö bidrar till en förändrad ledarstil. Hur bra förändringen blir kan ur

ett ledarskapsperspektiv förklaras i hur väl en ledare kunnat anpassa sin ledarstil till situationen.

- *Är den digitaliserade arbetsplatsen en arbetsform för framtiden?*

Utifrån de data som insamlats kan sägas att både chef A och chef B ser en framtid med den digitaliserade arbetsmiljön, om än på en deltidbasis. I och med coronapandemin, försöker organisationer, små som stora, att ändra strukturen inom organisationerna för att kunna anpassa sig till hur samhället ser ut. Då kommunikation nuförtiden på ett relativt enkelt sätt kan ske genom tekniska lösningar kan även arbetet ske via en digitaliserad form. Effektiviteten har påvisats genom den digitaliserade arbetsformen och de organisationer som behövt gå över till en digitaliserad arbetsform har sett svårigheter med att inkludera nyanställda in i gemenskapen, men när pandemin börjar gå mot sitt slut kan en hybrid lösning vara lämplig. En lösning där organisationer kan ta vara på den information de har om hur pandemin och digitaliseringen påverkat arbetet och människorna. En arbetsuppgift kan vara lämplig att göra digitalt, medan en annan kan vara mer lämplig att göra på plats. Det är något som organisationer världen över får förhålla sig till.

En sak som är säker är att coronapandemin och dess effekt som den har på ledare, medarbetare och den digitaliserade arbetsmiljön har rört om i ledarskaps- och organisationsgrytan och skapat en större möjlighet till att digitaliseringen får en större roll än den hade innan pandemin.

8. BEGRÄNSNINGAR MED STUDIEN OCH FÖLRLAG TILL FORTSATT STUDIER

I det här avsnittet förklaras vad som kunnat begränsa arbetets innehåll och förslag på fortsatta studier ges för att kunna belysa studien ur fler synvinklar.

Begränsningar med arbetet har varit den kompakta tidsram som arbetet har fått förhålla sig till och svårigheter att få tag på deltagare till intervjuer, vilket kan påverka trovärdigheten av utfallet av resultatet. Genom enkätundersökningarna som gjorts i studien kan dock intervjuerna kompletteras och ge en bredare syn på ämnet.

Då det är ett aktuellt ämne är det svårt att i dagsläget ge en helhetssyn då pandemin endast pågått i ca 1,5år och därmed inte visar vilka långsiktiga resultat som kan väntas, något som uppmuntras att studera vidare i framtiden.

Fler förslag till fortsatta studier vore att även inkludera de anställdas perspektiv och på så sätt ge läsaren en ännu bredare förståelse för hur ledarskapet och digitaliseringen påverkas även längre ner inom en organisation.

Vidare uppmuntras det till att även belysa hälsoeffekten av omställningen till en digitaliserad arbetsplats och använda sig utav fler ledarskapsmodeller mer än den som används i den här studien (den situationsanpassade ledarskapsmodellen av Hersey och Blanchard).

REFERENSER

Arkeby, Maria; Larsson, Linda. 2020. ”Den digitala kapitalismen är ett hot mot den svenska modellen”. *Arbetet*. 18 juni. <https://arbetet.se/2020/06/18/den-digitala-kapitalismen-ar-ett-hot-mot-svenska-modellen/> (Hämtad 2021-06-05)

BBC. 2020. *Coronavirus: How the world of work may change forever*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20201023-coronavirus-how-will-the-pandemic-change-the-way-we-work> (Hämtad 2021-05-26)

Berg, Oscar. 2019. *Överlevnadsguide till digitaliseringen*. 1. uppl. Lund: Gr8 Mountains.

Blomberg, Jesper. 2019. *Management – Organisations- och ledarskapsanalys*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Chef. 2020. *Kvinnors ledarskap bättre än mäns under corona-pandemin*. <https://chef.se/kvinnors-ledarskap-battre-mans-corona-pandemin/> (Hämtad 2021-06-05)

Czarniawska, Barbara. 2015. *En teori om organisering*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dubey, Akash D; Tripathi, Shreya. 2020. Analysing the Sentiments towards Work-From-Home Experience during COVID-19 Pandemic. *Journal of Innovation Management JIM* 8, 1 (2020) 13-19. https://doi.org/10.24840/2183-0606_008.001_0003 (Hämtad 2021-06-06)

Grey, Chris. 2009. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att sture organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Håkansta, Carin; Bergman, Ann. 2018. Digitaliserad och isolerad: yrkespraktiken i ett mobilt yrke. *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 24 (3-4): 7-25. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1291768/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2021-05-26)

Kollega. 2021. *Corona: Så har världens fack klarat pandemin*. <https://www.kollega.se/corona-sa-har-varldens-fack-klarat-pandemin#> (Hämtad 2021-06-05)

Kramer, Amit; Kramer, Karen Z. The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior* 119 (2020) 103442. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442> (Hämtad 2021-06-04)

Ledarna. 2020. *Kommunikationen är viktigast i ledarskapet*. <https://www.chefsblogg.se/kommunikationen-ar-viktigast-i-ledarskapet/> (Hämtad 2021-06-05)

Lind, Rolf. 2019. *Vidga vetandet – Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

NE. Citerad 2021-06-06. *Digitalisering*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/digitalisering> (Hämtad 2021-06-06)

NE. Citerad 2021-06-06. *Distansarbete*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/distansarbete> (Hämtad 2021-06-06)

Svenningsson, Stefan; Alvesson, Mats. 2010. *Ledarskap*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Svenskt Näringsliv. 2021. *Fördel digitalisering*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.

[F%C3%B6rdel+digitalisering.pdf](https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/rapporter/8ztvq4_fordel-digitaliseringpdf_1170139.html/F%25C3%25B6rdel+digitalisering.pdf)

https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/rapporter/8ztvq4_fordel-digitaliseringpdf_1170139.html/F%25C3%25B6rdel+digitalisering.pdf (Hämtad 2021-06-01)

SVT. 2020. *Många fler kan drabbas av ofrivillig ensamhet*.

<https://www.svt.se/nyheter/vetenskap/manga-fler-kan-drabbas-av-ofrivillig-ensamhet> (Hämtad 2021-05-26)

Vasudevan, M; Mehroliya, Sangeeta; Alagarsamy, Subburaj; Balachandran, Athul K. 2021.

Work from home in the pandemic era: Loss of mental equilibrium?. *Asian Journal of Psychiatry* 55 (2021) 102490. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102490> (Hämtad 2021-06-04)

BILAGOR

BILAGA 1 – FÖLJEBREV

Jag, Veronika Jugovic, skriver mitt examensarbete inom management vid Göteborgs Universitet under VT21.

Syftet med arbetet är att belysa hur en förändring till en digitalisering kan förändra dynamiken på en arbetsplats. Många verksamheter har behövt ställa om och arbeta på ett annat vis än vad ledningen och medarbetarna är vana vid. Hur har detta förändrat gruppens dynamik? Har arbetsuppgifterna blivit annorlunda? Har den sociala gemenskapen på arbetsplatsen kommit att förändras? Detta är några av tankegångarna som kommer behandlas i intervjun och genomsyra mitt examensarbete i kombination med diverse analyser bland annat utifrån Susan Wheelans modell för grupputveckling.

Genom att delta i den här intervjun garanteras anonymitet vad gäller företaget samt den intervjuade. Namn eller annat som skulle kunna tänkas avslöja den intervjuades identitet eller roll på arbetsplatsen kommer att utelämnas för att säkerställa anonymitet.

Den intervjuade kan när som helst under intervjuens gång välja att avsluta intervjun.

Den intervjuade behöver inte svara på särskilda frågor utan kan välja att hoppa över frågor.

Den tillfrågade behöver inte på något sätt förklara varför denne väljer att avstå från intervjun eller avsluta sin medverkan i studien.

Veronika Jugovic
Göteborg 20maj 2021

BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE

1. Har er verksamhet helt eller delvis gått över till en digitaliserad arbetsform? Träffas gruppen något alls?
2. Hur många är ni i er grupp som oftast arbetar tillsammans?
3. Har gruppen tidigare erfarenhet av att arbeta hemifrån?
4. Hur har det varit att ställa om till digitaliserad arbetsform? Hur kändes det?
5. Vad fick de anställda för verktyg för att klara av sina arbetsuppgifter? Vad hade de för verktyg innan pandemin?
6. Upplever du att det varit svårt för gruppen som helhet att inte längre kunna träffas som man tidigare gjort?
7. Hur får man anklagat tag på varandra på arbetsplatsen nu under digitaliserade former jämfört med innan när man kunde gå till varandras arbetsrum?
8. Har ni stött på några hinder som ni troligtvis inte hade gjort om ni var på arbetsplatsen? Hur har ni överkommit dessa hinder?
9. Hur jobbar ni idag, förfört med när ni precis hade gått över till digitalisering?
10. Hur kunde en arbetsdag se ut innan pandemin?
11. Hur kan en arbetsdag se ut nu?
12. Påverkades gruppen av att ha gått över till digitaliserade arbetsformer?
13. Har ditt ledarskap satts på prov? Har du behövt förändra ditt ledarskap? Hur?
14. Har det uppstått fler konflikter? Hur har man gjort för att lösa dessa?
15. Har ni nyanställt under den aktuella perioden? Har ni isåfall använt er av en särskild strategi för att slussa in ny personal på arbetsplatsen?
16. Finns det någon typ av uppföljning kring hur medarbetarna upplever arbetssituationen?
17. Upplever du att fokus förblir densamma på kommunikationen i gruppen?
18. Tror du att det kan bli aktuellt med mer digitaliserat arbete även i framtiden, utan en pandemi?
19. Hur anser du att effektiviteten förändrats under pandemin? Varför?
20. Har samarbetet försvårats under pandemin? Varför?
21. Har den digitaliserade arbetsformen tillfört något positivt? Vad i sådana fall?
22. Om du kunnat vrida tillbaka klockan till innan pandemins start, skulle du då förändra något som gjorts under pandemin?
23. Har det varit svårt att få alla i gruppen att känna tillhörighet i företaget i och med digitaliseringen?
24. Hur får man en grupp att samverka via digitala former? Upplever du skillnader mellan att samverka på plats och med digitala medel? Likheter?
25. Anser du att brytpunkten då ni gick över till digitaliserade arbetsformer gjorde att er grupp dynamik förändrades till det sämre? Bättre? Hur?
26. Slutligen, vilken typ av ledare skulle du själv beskriva dig som? Du kan välja en eller flera:
Auktoritär, Demokratisk, Delegerande, Inkännande, Flexibel, Kommunikativ

BILAGA 3 – ENKÄT 1

1. Hur många anställda har företaget?

- 1-15
- 16-50
- 51-100
- 100+

2. Anser du dig vara en auktoritär ledare?

- 1 (stämmer inte alls)
- 2
- 3 (stämmer delvis)
- 4
- 5 (stämmer helt)

3. Anser du dig vara en demokratisk ledare?

- 1 (stämmer inte alls)
- 2
- 3 (stämmer delvis)
- 4
- 5 (stämmer helt)

4. Anser du dig vara en delegerande ledare?

- 1 (stämmer inte alls)
- 2
- 3 (stämmer delvis)
- 4
- 5 (stämmer helt)

5. Anser du dig vara en inkännande ledare?

- 1 (stämmer inte alls)
- 2
- 3 (stämmer delvis)
- 4
- 5 (stämmer helt)

6. Anser du dig vara en flexibel ledare?

- 1 (stämmer inte alls)
- 2
- 3 (stämmer delvis)

- 4
- 5 (stämmer helt)

7. Anser du dig vara en kommunikativ ledare?

- 1 (stämmer inte alls)
- 2
- 3 (stämmer delvis)
- 4
- 5 (stämmer helt)

8. Har ert företag en särskild strategi för hur nyanställda ska slussas in i den sociala basen på arbetsplatsen nu när arbetet är mer digitaliserat?

- ja
- nej

9. Finns det någon typ av uppföljning för att se så att den nyanställda blivit accepterad av sina kollegor?

- ja
- nej

10. Anser du att det har varit svårare att slussa in en nyanställd i den sociala gemenskapen under pandemin?

- 1 (stämmer inte alls)
- 2
- 3 (stämmer delvis)
- 4
- 5 (stämmer helt)

BILAGA 4 – ENKÄT 2

- Hemma
- Flexibelt
- Sjuk
- Bekvämt
- Karantän
- Dåligt
- Bra
- Skönt
- Jobbigt
- Frustration
- Mobilt arbete
- Resa
- Mer tid
- Ensamhet
- Irritation
- Utmanande
- Corona
- Covid
- Karantän
- Tid
- Grupper
- Paus
- Tristess
- Tacksamhet
- Stöttning
- Rädsla
- Hopp

Ord som lades till av andra:

- Frihet
- Onlinemöten
- Pilsner
- Fantastiskt